

## **БЮДЖЕТ ПРОДАЖ КАК ТОЧКА ОТСЧЕТА В ПРОЦЕССЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

**Г.М. Бабынина, В.В. Кузьминов**

Бобруйский филиал УО «БГЭУ», BGM.galina2408@yandex.ru

Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях предприятия, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов. Управленческая технология бюджетирования включает элементы: технологию бюджетирования, организацию бюджетирования, организацию контроля за исполнением бюджетов и автоматизацию финансовых расчетов. При постановке бюджетирования важны правила, методы и процедуры, которые должны быть задекларированы в локальных актах предприятия. Генеральный бюджет – это форма расчета, которая служит инструментом реализации бизнес-планов, охватывающих всю деятельность организации на предстоящий период. Основными компонентами генерального бюджета, содержащего в себе взаимосвязанные между собой формы частных бюджетов и составленную на их основе прогнозную финансовую информацию, являются операционный бюджет, финансовый бюджет и прогнозные формы отчетности. Операционный бюджет включает бюджеты продаж, производства, производственных запасов, прямых затрат на материалы, прямых производственных затрат, прямых затрат на оплату труда, коммерческих расходов, управленческих расходов и прогнозный отчет о прибылях. К числу финансовых бюджетов относятся инвестиционный бюджет, бюджет денежных средств и прогнозный баланс. Бюджет продаж является точкой отсчета в процессе бюджетирования, целью составления которого является установление постоянного или многовариантного уровня деловой активности предприятия в будущем, выраженного через количественные и стоимостные показатели реализации продукции и цены ее единицы. При формировании бюджета продаж руководству предприятия следует принимать во внимание все внешние ограничения и прогнозные оценки, касающиеся особенностей данного вида деятельности предприятия и рыночной ситуации (действия конкурентов, эластичность цен на продукцию), а также оценку общеэкономических факторов бизнеса, действие которых относится к планируемому периоду (темпы инфляции, изменение налоговой политики). Разработчики бюджета учитывают влияние изменений ассортимента выпускаемой продукции и колебаний спроса. При составлении бюджета продаж менеджеры должны знать, что от точности результатов прогноза будущих продаж зависят плановые показатели конечных результатов деятельности предприятия. Ошибки в прогнозах могут привести к значительным убыткам. Например, если прогнозные значения объема продаж превышают реальные показатели продаж, то убытки возникают вследствие затоваривания продукции на складах и, значит, отвлечения средств из оборота, что и наблюдается на ОАО «Белшина». В случае ошибок в определении географии рынков сбыта убытки происходят из-за дополнительных транспортных и погрузочно-разгрузочных расходов в результате переадресовки грузов. В случае занижения прогноза продаж упущенная выгода формируется по причине «авральной» закупки товаров по повышенным ценам, нерациональных перевозок, оплаты сверхурочных работ для производства продукции. Норматив запасов готовой продукции на конец планируемого периода разрабатываются в

натуральном и денежном выражении, и является важным условием бюджетирования и средством контроля за их состоянием.

Предлагаем ОАО «Белшина» построить «Модель анализа влияния изменения цен на объем продаж, сумму выручки от реализации продукции и маржинальный доход». Применение сокращенных затрат дает возможность более четко организовать их планирование, учет и контроль и таким образом управлять затратами, проводить эффективную ценовую политику, выявлять наиболее выгодные для предприятия виды продукции по разнице между рыночной ценой и переменными затратами. Бюджет продаж выглядит как документ, в котором приведены объемы продаж, цены и выручка от реализации продукции по сегментам рынка по всей номенклатуре. Информация о количестве отгруженной продукции влияет на планирование потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Дополнительно к бюджету продаж составлять график оплаты покупателями за продукцию, где учитывать скорость погашения дебиторской задолженности, предоставленные скидки и ожидаемая величина безнадежных долгов. Предлагаемая выходная форма оптимизации программы сбыта представлена в таблице.

Таблица – Оптимальная программа сбыта легковых шин на декабрь 2013 года

Наименование	Направление	Кол-во, шт	Отпускная цена без налогов, руб.	Сумма реализации тыс. руб.	Маржинальный доход			Доля МД в общей выручке, %
					на един, руб.	на выпуск, тыс. руб.	Рентабельность, %	
185/65 R 14 Бел-94 Экс	СНГ	5300	44184	234175	11550	61215	26,14	1,14
195/65 R Бел-119 Сер	СНГ	4000	56968	227872	13680	54720	24,01	1,02
205/70R14 Бел-59 Экс	РФ	2900	60503	175459	16466	47751	27,21	0,89
195/65 R 15 L-8 Сер	РФ	2600	60503	157308	16275	42313	26,90	0,79
235/75R15 Бел 24-1 Экс	РФ	690	92109	63555	26190	18150	28,43	0,49
235/75R15 Бел 24-1 Экс	СНГ	1110	88384	98106	22435	24903	25,38	0,46
205/65 R 15 Бел-99 Экс	РФ	1130	62234	70324	17217	19455	27,66	0,36
195/65 R 15 L-8 Сер	Бел	1000	63690	63690	19462	19462	30,56	0,36
205/70R14 Бел-59 Экс	СНГ	1300	58158	75605	14121	18357	24,28	0,34
205/70R14 Бел-59 Сер	Бел	800	64689	51751	20652	16522	31,93	0,31
195/65 R 15 L-8 Сер	СНГ	800	58575	46860	14347	11478	24,49	0,21
205/65 R 15 Бел-99 Экс	СНГ	620	59826	37092	14809	9182	24,75	0,17
185/65 R 14 Бел-94 Сер	Бел	700	44184	30929	11214	7850	25,38	0,15
205/65 R 15 Бел-99 Сер	Бел	250	72954	18239	27999	7000	38,38	0,13
235/75R15 Бел 24-1 Сер	Бел	200	95 332	19066	29 323	5 877	30,75	0,11
и т.д.								
ИТОГО легк. шины: в т.ч.				5349790		1393480	26,05	24,05
а) рынок Беларуси				738962		232000	31,94	4,33
б) рынок СНГ				4600157		1159003	25,19	21,68
Из них РФ				3344731		858960	25,68	16,05
Из них проч. СНГ				1255426		300043	23,90	5,62
в) рынок ДЗ				10671		2477	23,21	0,04

Включение продукции в производственную программу ассортимента продукции осуществлять в порядке убывания маржинальной прибыли, что обеспечит оптимальное распределение ресурсов. Если на предприятии несколько узких мест, необходимо определить, от какой выгоды (маржинальной прибыли) отказывается предприятие, когда вместо одних видов шин оно производит и продает другие. Важно отслеживать реализацию продукции системно, чтобы можно было сразу заметить негативные тенденции. Кроме анализа выручки от реализации продукции полезно изучать: запросы полученные – количество, стоимость, источники; заявки на участие в торгах – количество, стоимость и имя потенциального клиента; заказы полученные – количество, стоимость, клиенты; причины провала сделок: цена, сроки поставки, отсутствие продукции на складе; при-

чины удач в конкурентной борьбе: цена, сроки, ассортимент продукции, скидки; результаты маркетинговых и рекламных компаний; проблемы и жалобы: опоздание с доставкой, цены, качество; выручка по отдельным клиентам за отчетный период по сравнению с предыдущим: с разбивкой по месяцам, нарастающим итогом, причины снижения объемов заказов; краткие комментарии: от клиентов, потенциальных клиентов, продавцов, дилеров, конкурентов. Бюджетирование обеспечивает равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товар и объемом предложения, помогает установить лимиты затрат ресурсов и эффективности по видам товаров, видам бизнеса и структурным подразделениям, обеспечивает контроль затрат и является неотъемлемой частью управленческого учета организации.

МСФО 8 требует от организаций указывать в отчетности показатели прибыли или убытка операционного сегмента. ОАО «Белшина» имеет сеть филиалов, дочерних предприятий осваивающих различные рынки сбыта, вклад которых в формирование конечного финансового результата предприятия неодинаков. Информация сегментарной отчетности позволит администрации предприятия контролировать деятельность центров ответственности и объективно оценивать качество работы возглавляющих их менеджеров. Однако решение этих задач может осложняться тем, что деятельность одного менеджера может оказывать влияние на деятельность другого. Например, лучшие дилеры по реализации продукции могут столкнуться с трудностями при сбыте некачественных шин. Полностью исключить такую взаимозависимость невозможно, однако ее воздействие можно минимизировать при тщательном выборе центров ответственности, установлении объективных критериев оценки деятельности структурных подразделений. Следовательно, появляется необходимость в анализе доходов и расходов каждого сегмента. Решением проблемы целостного, системного управления бизнес-процессами является использование широко применяемой в экономически развитых странах и зарекомендовавшей себя с положительной стороны система контроллинга. В основе системы контроллинга лежит единая стратегическая концепция управления финансово-экономическим и хозяйственным состоянием предприятия, охватывающая как оперативный анализ и управление, так и стратегические сценарии его дальнейшего развития.